

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HORIZONTAL Y  
VERTICAL DE LOS TRABAJADORES DE MEGA HEALTH DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**


**POR**

**VIVIAN ELÍZABETH CIFUENTES ZAMORA  
CARLOS JOSÉ AMADO LÓPEZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADOS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019**

The background of the document features a large, faint watermark of the official seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" around its perimeter. The central emblem depicts a seated figure, likely a saint or scholar, flanked by two lions and two castles. A banner at the bottom of the emblem reads "PLUS ULTRA".

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal

**SECRETARIA**

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Astrid Theilheimer Madariaga  
Lesly Danineth García Morales

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

08 de noviembre de 2019

**Estudiantes**

Vivian Elíizabeth Cifuentes Zamora  
Carlos José Amado López  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

**Estudiantes:**

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO SEXTO (26º.) del Acta SETENTA Y SEIS GUÍON DOS MIL DIECINUEVE (76-2019), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 08 de noviembre de 2019, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO SEXTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS TRABAJADORES DE MEGA HEALTH DE GUATEMALA”**, de la carrera de: **Licenciatura en Psicología** realizado por:

**Vivian Elíizabeth Cifuentes Zamora**  
**Carlos José Amado López**

**DPI: 1783 78763 0101**  
**DPI: 1732 26701 0511**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Blanca Peralta Yanes y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal  
SECRETARIA

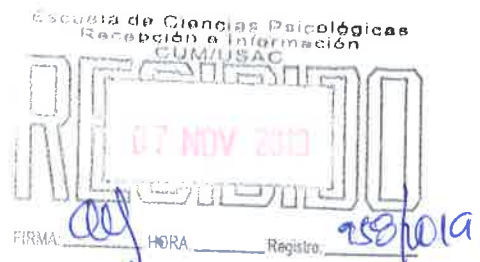


/Gaby

UG-241-2019

Guatemala, 08 de noviembre del 2019

Señores  
Miembros del Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM



Señores Miembros:


Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, los estudiantes **VIVIAN ELÍZABETH CIFUENTES ZAMORA, CARNÉ NO. 1783-78763-0101 y Registro de Expediente de Graduación No. L-157-2019-I-EPS Y CARLOS JOSÉ AMADO LÓPEZ, CARNÉ NO. 1732-26701-0511, Registro de Expediente de Graduación No. L-158-2019-I-EPS** han completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por haber realizado Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- respectivamente.

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS TRABAJADORES DE MEGA HEALTH DE GUATEMALA"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 26 de abril del año 2019.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Atentamente,



**M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
COORDINACIÓN  
UNIDAD DE GRADUACIÓN

Lucia G.  
CC. Archivo  
**ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.**

CIEPs. 026-2019  
REG. 044-2018

## **INFORME FINAL**

Guatemala, 05 de julio de 2019

**Señores**

Consejo Directivo

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS TRABAJADORES DE MEGA HEALTH DE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTES:**

**Vivian Elízabeth Cifuentes Zamora**

**Carlos José Amado López**

**DPI. No.**

**1783787630101**

**1732267010511**

**CARRERA:** **Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 15 de mayo del año en curso por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 03 de julio de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**

**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**

**“Mayra Gutiérrez”**





CIEPs. 026-2019  
REG. 044-2018

Guatemala, 05 de julio de 2019

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**“EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS TRABAJADORES DE MEGA HEALTH DE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTES:**

**Vivian Elizabeth Cifuentes Zamora**  
**Carlos José Amado López**

**DPI. No.**

**1783787630101**  
**1732267010511**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 15 de mayo de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Iris Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



Guatemala 1 de febrero de 2019

Coordinación

Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPs-

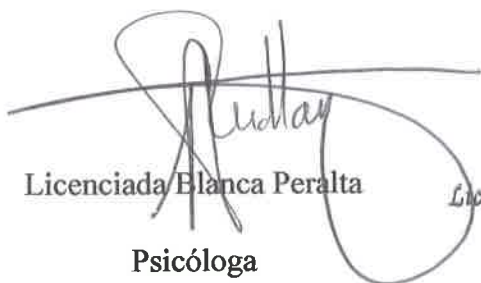
“Mayra Gutierrez”

Por este medio me permito informar que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado *“Eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical de los trabajadores de Mega Health de Guatemala”* realizado por los estudiantes Vivian Elizabeth Cifuentes Zamora, CUI 1783 78763 0101 y Carlos José Amado López, CUI 1732 26701 0511.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, suscribo,

Atentamente



Licenciada Blanca Peralta  
Psicóloga

Licda. Blanca Leonor Peralta Yanes  
Psicóloga  
Colegiado # 479

Colegiado No. 479

Asesora de contenido

Guatemala 18 de enero de 2019

Coordinación

Centro de Investigación en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutierrez".

Deseándole éxitos al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes Vivian Elizabeth Cifuentes Zamora, CUI 1783 78763 0101 y Carlos José Amado López, CUI 1732 26701 0511 realizaron en esta institución 53 entrevistas a colaboradores como parte del trabajo de Investigación titulado: "Eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical de los trabajadores de Mega Health de Guatemala" en el periodo comprendido del 18 de octubre al 20 de diciembre de 2018, en horario de 15:00 a 17:00 hrs. de lunes a viernes y de 8:00 a 12:00 hrs. los días sábado.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

MBA. Rubén Maldonado

Gerente Regional MH

Celular: 4580-0726



Stamp: **MH** Mega Health de Guatemala  
6ta. Av. 9-11 Zona 9 Ciudad de Guatemala  
2334-3334 • 4580-0726



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR VIVIAN ELÍZABETH CIFUENTES ZAMORA**

**ÁNGEL RUBÉN CIFUENTES MALDONADO**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COLEGIADO No. 8045**

**ANGÉLICA JOHANA CIFUENTES ZAMORA**

**LICENCIADA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

**COLEGIADO No. 25381**

**POR CARLOS JOSÉ AMADO LÓPEZ**

**LILIA JUDITH AMADO LÓPEZ DE ZULETA**

**LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**COLEGIADO No. 28402**

**VIVIAN WALESKA MORALES AMADO**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**COLEGIADO No. 8326**

## **DEDICATORIA**

### **POR VIVIAN ELÍZABETH CIFUENTES ZAMORA**

**A DIOS Y A LA VIRGEN SANTÍSIMA** por guiarme, darme vida, salud y sabiduría a lo largo de la Licenciatura.

**A MIS PADRES ÁNGEL CIFUENTES Y ELÍZABETH ZAMORA** porque sin ellos no hubiera logrado una meta más en mi vida profesional; por su apoyo, paciencia y el entusiasmo brindado para seguir adelante con mis propósitos a pesar de las dificultades que se fueron dando en el camino.

**A MI ESPOSO JOSÉ AMADO** por ser mi compañero de vida y estudios, por todo el amor, apoyo y dedicación para culminar juntos una etapa importante en nuestras vidas ¡Te amo!

**A MI HIJA ZOE AMADO** por ser el motor de mi vida, mi motivación día a día para salir adelante y culminar una etapa más en mi vida profesional y servirle de ejemplo de perseverancia ¡Te amo mi vida!

**A MIS HERMANAS JOHANNA Y CAROL** por sus ánimos y apoyo.

**A MI FAMILIA** por confiar siempre en mí y brindarme su apoyo y ánimos constantes.

## **DEDICATORIA**

**POR CARLOS JOSÉ AMADO LÓPEZ**

**A NUESTRO CREADOR** por bendecirme en todos los momentos de mi vida.

**A GIL Y EDNA** por su apoyo incansable, su amor incondicional y por marcarme el camino y el paso en este andar de la vida.

**A VIVI** por apoyarme siempre y darme las energías para poder culminar este paso tan importante en nuestras vidas y porque con tu amor me ayudas a crecer todos los días ¡Te amo!

**A ZOE** porque es el ser que ilumina mi vida, este logro también es tuyo ¡Te adoro princesa!

**A LILY, CHECHA, GIL, DENISSE, CÉSAR, EDNA CESILIA Y GAEL** porque sin ustedes mi vida estaría incompleta.

**A LAS FAMILIAS QUEZADA, MORALES Y CIFUENTES** por su cariño y apoyo incondicional.

**A TODA MI FAMILIA Y AMIGOS** por siempre apoyarme en este proceso de mi vida profesional

## **AGRADECIMIENTO**

**POR VIVIAN ELÍZABETH CIFUENTES ZAMORA**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, AL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS, A LA LICENCIADA IRIS NOLASCO NUESTRA REVISORA Y A LA LICENCIADA BLANCA PERALTA NUESTRA ASESORA** por todos los conocimientos que nos brindaron; por la asesorías brindadas y sobre todo por el apoyo en alcanzar esta meta profesional.

**A MEGA HEALTH DE GUATEMALA** por abrimos las puertas para poder realizar esta investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

**POR CARLOS JOSÉ AMADO LÓPEZ**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**AL CALUSTRO DE CATEDRÁTICOS** por todas las enseñanzas a lo largo de la licenciatura.

**A LA LICENCIADA IRIS NOLASCO** por su apoyo en la revisión de este proceso de investigación.

**A LA LICENCIADA BLANCA PERALTA** por su apoyo en la asesoría de este proceso de investigación.

**A MEGA HEALTH DE GUATEMALA** por brindarnos su apoyo para alcanzar esta meta profesional.

# ÍNDICE

## RESUMEN

## PRÓLOGO

## CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	7
1.01. Planteamiento del problema .....	7
1.02. Objetivos .....	10
1.03. Marco teórico .....	11
1.03.1. Antecedentes.....	11
1.03.2. Teoría.....	13
1.03.3. Conceptos y categorías de la comunicación .....	17
1.03.4. Limitaciones de la comunicación .....	22
1.03.5. Efectividad de la comunicación.....	24
1.03.6. Exponentes de las relaciones humanas .....	26
1.03.7. Aplicaciones .....	29
1.03.8. Teoría Z de la productividad .....	31

## CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	34
2.01. Enfoque y modelo de la investigación .....	34
2.02. Técnicas.....	34
2.03. Instrumentos:.....	36
2.04. Operacionalización de objetivos, categorías/variables.....	36

## CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	38
3.01. Características del lugar y de la muestra .....	38
3.02. Presentación e interpretación de resultados .....	39
3.03. Análisis general .....	51



## **CAPÍTULO IV**

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	52
4.01. Conclusiones .....	52
4.02. Recomendaciones.....	53
4.03. Referencias .....	54

## **APÉNDICES**

APÉNDICE A.....	58
APÉNDICE B .....	59
APÉNDICE C.....	60
APÉNDICE D. CUESTIONARIO .....	61
APÉNDICE E. MAPA CONCEPTUAL SOBRE EL TEMA.....	64
OCTUBRE 2018. APÉNDICE F. ORGANIGRAMA DE MEGA HEALTH DE GUATEMALA .....	65

## RESUMEN

“Eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical de los trabajadores de Mega Health de Guatemala”.

Cifuentes Zamora, Vivian Elizabeth

Amado López, Carlos José

La presente investigación se realizó en la empresa Mega Health de Guatemala S.A (MH), ubicada en la 6ta.Avenida 9-11 de la zona 9. El objetivo general de la investigación es determinar la importancia de la comunicación efectiva, veraz y eficaz de forma horizontal y vertical entre los trabajadores de Mega Health de Guatemala, dando a conocer su importancia en el área laboral. Se contó con la participación de los trabajadores de MH, personas de sexo masculino o femenino de 18 a 50 años; serán un grupo multiétnico conformado por ladinos y mayas; el nivel educativo de los colaboradores superó el diversificado, contó con dos personas estudiantes universitarios.

Es un enfoque cuantitativo utilizando la técnica de la observación y la encuesta y el cuestionario como instrumento, permitió describir, interpretar y analizar los datos que se obtenidos. El modelo fue exploratorio, descriptivo y no experimental. La delimitación espacial se encontró en el marco de la comunicación institucional horizontal y vertical en MH; la delimitación temporal se situó en el mes de octubre de 2018; y la delimitación teórica se dio a través de este documento de investigación.

Las principales conclusiones muestran que son escasas las barreras que impiden que la comunicación en los trabajadores de Mega Health sea eficaz debido a que cincuenta y dos colaboradores afirmaron que los equipos de trabajo se comunican personalmente; y la comunicación en Mega Health es efectiva debido a la comunicación abierta que existe entre los trabajadores; ya que treinta y ocho personas mencionaron que la comunicación institucional entre colaboradores ha beneficiado las relaciones interpersonales.

## PRÓLOGO

Un adecuado conocimiento sobre la comunicación efectiva en las organizaciones constituye parte estratégica y esencial para el desarrollo tanto de los profesionales como de la productividad de la empresa. Permitiendo información y divulgación de la comunicación organizacional de forma efectiva, así como su uso adecuado logre grandes resultados en el crecimiento del personal y producción de la empresa Mega Health de Guatemala ubicada en la 6ta Av. 9-11 de la zona 9 de la Ciudad Capital. Esta es una institución transnacional de origen mexicano que se dedica a la manufacturación de productos farmacéuticos de origen natural.

La comunicación interna puede ser frágil y vulnerable y existen diversas situaciones que pueden impedir la efectividad de la misma, estas barreras pueden ser físicas como la deficiencia técnica de los canales y soportes; puede tener impedimentos fisiológicos como las limitaciones orgánicas de los receptores; también obstáculos sociológicos como las disputas entre los comunicantes.

Otras pueden ser culturales como la diferencia intelectual o de mentalidad entre comunicadores; incluso administrativas como el manejo de sistemas inadecuados dentro de la organización; o lingüísticas como el desconocimiento de los códigos y signos por parte de los emisores como de los receptores; y por último los obstáculos psicológicos como los trastornos personales y problemas de carácter, por ejemplo: problemas de depresión, ansiedad, irritabilidad, entre otras.

La presente investigación tuvo como objetivos el determinar la importancia de la comunicación efectiva, veraz y eficaz de forma horizontal y vertical entre los trabajadores de Mega Health de Guatemala, identificando las limitaciones de la comunicación organizacional horizontal y vertical, así también describiendo los obstáculos psicológicos que impiden la eficacia de la comunicación dentro de la empresa y estableciendo los indicadores de la efectividad en la comunicación organizacional horizontal y vertical que presentan los trabajadores de MH.

Cabe mencionar que esta investigación se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, Al Kurt Lewin y Mary Parker Follet, quienes se consideran como

los principales exponentes de la escuela de las relaciones humanas del comportamiento organizacional, debido a que sus aportes académicos fundamentan hoy en día el pensamiento teórico de dicha disciplina en las organizaciones lucrativas; también se considera importante debido a que la comunicación efectiva horizontal-vertical dentro de las empresas es algo que muy pocas veces se lleva a cabo dentro de ellas siendo, tan necesaria y a la cual se le puede atribuir un gran crecimiento a nivel global en dichas organizaciones.

La información que se logró recabar, permitió ampliar el conocimiento en todos los empleados de la empresa, conociendo los beneficios al implementar este sistema y estrategias; así como también mejorar su ambiente de trabajo en el que se desenvuelven y la identificación en dicha área, logrando que toda información recabada sobre este tema se convirtiera en una ayuda para el empleado de nuevo ingreso, mejorando su rendimiento, teniendo la capacidad de manejar nuevas técnicas , incrementando el nivel de desempeño; obteniendo con todo esto una mayor motivación en la empresa y haciéndola más estable y productiva.

Las principales limitaciones encontradas en esta investigación se encuentran en las dificultades relacionadas con el manejo de la información de manera informal, ya que esto afecta en alguna medida la productividad de los colaboradores, debido a que no queda registrada la información que se maneja entre colaboradores, ya sea de manera horizontal como de manera vertical.

La presente investigación además de brindarles un aporte a los empleados de la empresa MH, también sirvió como fuente de información para futuras investigaciones relacionadas con el campo de psicología específicamente en el área industrial, ya que sobre este tema y área existen muy pocas investigaciones.

Agradecemos a la empresa MH de Guatemala por creer y apoyar la ejecución de esta investigación dentro de sus instalaciones y a cada una de las personas que participaron por su tiempo y por confiar en el profesionalismo del mismo; ya que su participación fue parte esencial en la realización de esta investigación.

## Capítulo I

### 1. Planteamiento del problema y marco teórico

#### 1.01. Planteamiento del problema

La teoría sociológica ha pasado también a ser teoría de la comunicación; es así como los principales exponentes de ella a nivel mundial le dedican un lugar central a la comunicación: *Habermas elabora una teoría de la acción comunicativa en tanto Luhmann sostiene que los sistemas sociales se construyen sobre comunicación*, Jiménez (2007 pág. 123). Ante los retos que se presentan en el siglo XXI, la visión de las empresas ya no debe sustentarse únicamente en paradigmas como la economía, la administración y producción que han sido el marco de acción para muchas empresas desde siglos anteriores, a este debe adjuntarse la comunicación como un nuevo eje de acción empresarial, ya que este constituye el sistema central de todos los procesos integrales de una organización.

En Centroamérica diferentes enfoques han centrado su atención en programas de especializaciones en comunicación organizacional, el enfoque psicológico que se basa en las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación donde existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, el mecanicista que se fundamenta en la transmisión y recepción del mensaje a través del canal y el tecnócrata donde su eje central es la comunicación como estrategia, basada en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción en aspectos de calidad total y reingeniería.

En Guatemala, la comunicación institucional interna es un eje de la productividad que no ha sido aprovechado para la solución de los diversos problemas que se dan en las empresas, desde la rotación del personal hasta los problemas de coordinación de equipos de trabajo. El problema radica en que los directivos de la empresa no tienen un método sistematizado para transmitir a los clientes y sus empleados una visión integral de lo que es la institución, el desarrollo de esta en el país, su historia, su cultura, entre otros, quedando así corta la proyección institucional hacia el exterior. Mega Health de Guatemala S.A. busca colocar sus productos en el mercado y crear una imagen integral que pueda ser transmitida a su público objetivo y a su público no cautivo, pero principalmente que se transmita de forma efectiva a sus trabajadores y a todas las personas que en ella laboran.

En esta época las empresas más exitosas en el país han implementado procesos para crear una identidad corporativa, poniendo en marcha estrategias que les remuneren beneficios a través de la imagen institucional ya sea para aumentar las ventas a nivel nacional o mejorar su posición en la mente de los consumidores exaltando la seriedad y confiabilidad de la empresa. Ahora se busca que la empresa represente un papel como emisor social y se haga entender, diferenciar, registrar y ubicar de formas distintas a la que se buscan con técnicas comunes, requiriendo de cambios profundos en las técnicas de comunicación, así como en los modos y procesos de identificación de la organización.

La comunicación organizacional horizontal y vertical de Mega Health se basa en los procesos de información que se dan entre los colaboradores de la compañía, sea con los altos mandos o los trabajadores que comparten funciones en el mismo departamento, lo que forma un ambiente de trabajo donde las posibles causas que interrumpen el proceso de comunicación son en muchas ocasiones, la jerarquización de puestos que impide el acercamiento o interacción entre las personas de manera adecuada, al contrario, forma ansiedad, miedos y nerviosismo, siendo las principales emociones en una persona que se ve sometida a presiones o en este caso, a un bloqueo que limita la capacidad de creatividad, pensamiento y colaboración hacia la entidad donde labora.

La comunicación organizacional no presenta las mismas características en todas las organizaciones, debido a las diferencias de objetivos y estructuras. De esa cuenta, merece especial atención la forma en que los funcionarios, contribuyentes y altos mandos se relacionan para desempeñar una labor conjunta, y más equitativa.

Tomando estos factores se hace necesario realizar el estudio de: Eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical de los trabajadores de Mega Health Guatemala S.A.

Ante dicho estudio, se dio respuesta a cuatro interrogantes, siendo estas:

¿Qué limitaciones tiene la eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical en la empresa?



¿Cuáles son los obstáculos psicológicos que impiden la eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical de los trabajadores?

¿Cuáles son los indicadores de efectividad en la comunicación organizacional horizontal y vertical que presentan los trabajadores?

¿Cuáles son los términos psicológicos para promover la comunicación efectiva?

## **1.02. Objetivos**

### General

Determinar la importancia de la comunicación efectiva, veraz y eficaz de forma horizontal y vertical entre los trabajadores de Mega Health de Guatemala.

### Objetivos específicos

- Identificar las limitaciones de la comunicación organizacional horizontal y vertical.
- Describir los obstáculos psicológicos que impiden la eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical.
- Establecer los indicadores de la efectividad en la comunicación organizacional horizontal y vertical que presentan los trabajadores.

### 1.03. Marco teórico

#### 1.03.1. Antecedentes

Para el estudio del tema, se revisó la bibliografía académica correspondiente disponible, destacándose –entre otros– los siguientes documentos:

Jiménez (2007), realizó la tesis *La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis*, en la Universidad Autónoma de Barcelona, tiene como objetivos: a) Analizar la literatura que aborda la gestión de la comunicación de las empresas en situaciones de crisis con el fin de plantear las teorías predominantes sobre el estado de la cuestión; b) Estudiar la crisis de Fontaneda como caso relevante en la gestión de la comunicación de crisis y c) Proponer un modelo de gestión de comunicación en situaciones de crisis que pueda servir como referencia teórica y de aplicación real en el ámbito profesional. La muestra que se usó fue de 220 trabajadores de la empresa Fontaneda. Las conclusiones de la investigación son: a) La empresa ha pasado de ser una productora de bienes o servicios a ser productora de mensajes, creando así la necesidad de un plan comunicacional dentro y fuera de ella; b) La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la empresa; y c) El planteamiento de una estrategia de comunicación basada en la coherencia, uniformidad y solidez de los mensajes favorece la gestión de la crisis.

Armas Sandoval (2014), realizó la tesis *Comunicación Interna y Clima Laboral (Estudio Realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango)* en la Universidad Rafael Landívar, tiene como objetivos: a) Establecer los factores que intervienen en la comunicación interna; b) Evaluar el clima laboral que la organización presenta; y c) Identificar de qué forma la comunicación interna influye en el clima laboral. La población estuvo conformada por jóvenes de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los diecinueve y treinta y cinco años, de género masculino y femenino, del call center de la cabecera departamental de la ciudad de Quetzaltenango.

Las conclusiones son: a) La comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de

la organización; b) La comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, tal y como lo refleja la investigación, para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos y c) Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.

Aguilar M. G. (2007), realizó la tesis *La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas* en la Universidad de Málaga, tiene como objetivos: a) Mostrar como la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.); b) Comprobar si esta información, organizada y tratada profesionalmente, mejora la productividad y c) Confirmar que, cuando se distribuye entre todos los integrantes de la organización, repercute en la mejora de la productividad individual y colectiva.

La muestra: el personal especializado de estos departamentos está integrado en su inmensa mayoría por periodistas. De hecho, los departamentos de comunicación, gracias a su profesionalización, se han convertido en uno de los principales nichos de trabajo emergente dentro del sector de la comunicación, empleando al 16,9 por ciento de los periodistas en ejercicio.

Las conclusiones son: a) Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón,

la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio.

La información es el eje *vertebrador* de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo; b) La preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno, y, por tanto, a una mayor necesidad de gestión. La aplicación del concepto *sistema y subsistema* al ámbito empresarial, permite analizar cada actividad funcional y operativa, facilitando información de y sobre las mismas y c) La información susceptible de ser proporcionada a los diferentes miembros se puede encontrar en distintas fuentes, entre las que sobresalen los medios de comunicación. Los medios de comunicación constituyen la principal fuente de información para las organizaciones. Proporcionan información de actualidad, con un lenguaje fácilmente comprensible.

#### 1.03.2. Teoría

La investigación será teórica-exploratoria e incluirá conceptos básicos de comunicación horizontal, comunicación vertical, comunicación institucional y productividad. El tema: Eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical en la productividad de los trabajadores de Mega Health de Guatemala S.A. en noviembre de 2017, se abordará a través de la teoría de la Comunicación Organizacional y de la Teoría de la Productividad Laboral.

Las telecomunicaciones y audiovisuales, revolucionaron las formas de producción, difusión y recepción de la información que han hecho posible lo que Aguilar (2007), llama la “alteración de las relaciones tradicionales de intercambio entre emisores y receptores y usuarios mismos” hasta el punto de permitir otras modalidades de interrelación mediatizada pero interactiva, dialógica, en tiempo real e incluso, personalizadas, en un espacio globalizado, sin fronteras, sin limitaciones, que nos permite movernos entre los límites de lo global a lo local de manera simultánea.

Finalmente, lo anterior repercutió fuertemente en la recuperación de la producción de la enseñanza y la investigación de la comunicación en América Latina y su intercambio con el plano internacional del cual se había estado, según Marques de Melo (1990): “*muy distanciado e incluso, desfasado*”. (p. 22).

Sin embargo, lo anterior no debe confundirnos. La instrumentación de las teorías de la comunicación en América Latina se encuentra hoy en día en una situación de crisis en los paradigmas teóricos y metodológicos de las ciencias de la comunicación sobre todo porque, por un lado, su visión instrumental y pragmática del fenómeno ha impedido ver con multiplicidad y riqueza el proceso comunicativo y, por otro, la globalización y el neoliberalismo que nos acompañan desde hace casi dos décadas en la región, no han resultado ser un proceso simple sino complejo y lleno de paradojas, que destaca las contradicciones sociales y sitúa en tela de juicio todas las verdades y certidumbres sobre las cuáles el hombre moderno se había apoyado para entender y explicar su mundo.

Báez (2000) indica:

La comunicación se refiere al intercambio de pensamientos, ideas y sentimientos hacia otras personas por medio del cual expresamos y compartimos nuestra visión de la realidad; este es un proceso bilateral en el cual interactúan y se interrelacionan dos o más personas por medio de un conjunto de signos o símbolos que forman parte de un código convencional en donde consciente o inconscientemente se quiere influir en los pensamientos, actitudes y comportamientos de quienes nos rodean (p.126).

Por medio de este se llega a conocer los valores, pensamientos, intereses, sentimientos, ideas y actitudes de las demás personas, este es el puente que permite que las personas comprendan y compartan sus conocimientos, experiencias, sentimientos y pensamientos; este no solo implica transmitir de forma verbal o no verbal información sino también el saber escuchar; también es un proceso dinámico, intencional y complejo mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado, el cual progresa en el espacio y tiempo, siendo irrepetible e irreversible.

Saló (2005) define que:

La comunicación se puede llevar a cabo o expresar por dos medios tanto verbal o no verbal, los cuales se hacen a través de señales que forman parte de un código y este es el que asigna el significado a dichas señales; la comunicación verbal es el código de señales más extendido y utilizado por las personas para comunicarse, sin



embargo las personas todo el tiempo se están comunicando por medio del lenguaje no verbal por medio de gestos, posiciones corporales, el vestuario y los colores que se utilizan en este; todo esto no es más que una parte del proceso global de comunicación, una parte para llegar a ser un comunicante eficaz (p. 115).

Saló (2005), menciona que es importante aprender a distinguir entre dos palabras que confunden o se llega a tomar como sinónimos, siendo estas, informar y comunicar las cuales tienen significados diferentes, informar significa transmitir en un solo sentido (unilateral) en donde el emisor transmite un mensaje al receptor sin esperar reacción o respuesta (p. 208).

Comunicar es un proceso bilateral mediante el cual dos o más personas se ponen en contacto, en donde el emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta en un intercambio constante de papeles.

La comunicación según los participantes puede ser, intrapersonal la cual se refiere a la comunicación de la persona consigo misma, la interpersonal es cuando se da entre personas en donde ejercen una influencia recíproca, la comunicación personal-grupal se refiere cuando se lleva a cabo primero en la persona y luego en el grupo de esta surge la comunicación intergrupal que es aquella que se da entre grupos o bien la de difusión es la que se da de una persona a una masa; todas estas se pueden llevar a cabo de manera presente que es cuando existe una doble dirección, cara a cara, en donde emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles: diálogo, interacción directa en tiempo real o bien de manera lejana que es cuando el contacto personal no es directo sino requiere mediadores técnicos y sistemas interpuestos como el teléfono, el internet o el correo postal el cual muchas veces facilita la comunicación y se trasmite a todas las personas el mismo mensaje sin que haya una fuga de información o bien se rompa la cadena.

La comunicación es de carácter estratégico siendo un elemento de progreso y eficacia en el marco de la vida institucional, económico, político por lo que constituye un valor social, dentro de la empresa la comunicación se convierte en un elemento mediatizado, por el cual se pretende convencer, influir, informar y persuadir diversos objetivos, siendo esta una

herramienta estratégica para la gestión de las empresas, que comienza en ella misma y se convierte en la vida de esta organización.

Andrade (2005), escribe:

La comunicación organizacional es un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes Públicos externos; como disciplina la comunicación organizacional se refiere a un campo de un conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones entre estas y sus medios. Como el conjunto de técnicas y actividades los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo de la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno; dependiendo de estos públicos se distinguen dos categorías que dirigen su esfuerzo comunicativo, uno de ellos es la comunicación interna la cual es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones y entre sus miembros y cuando se habla de comunicación externa se refiere al conjunto de los mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos , encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos. (p. 198)

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.

Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la

organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

En un segundo momento, una vez establecidos y puestos en práctica los criterios para la comunicación de la organización, es posible abordar la aplicación de la metodología y de decidir sobre la utilización de los medios de comunicación adecuados.

Diez (2006), hace referencia a la comunicación cómo:

El mayor don que Dios nos ha dado y lo que nos posibilita ser plenamente humanos, gracias a ella podemos disfrutar de la vida en comunidad en diversidad. Esta comunicación tiene sus expresiones tanto en las relaciones interpersonales como en las que se producen en los grupos u organizaciones en el desarrollo de sus tareas. (p. 210).

### 1.03.3. Conceptos y categorías de la comunicación

La comunicación es integral, es decir abarca una gran cantidad y variedad de modalidades todas ellas importantes y presentes en cualquier organización; entre ellas la interna-externa la cual distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización y con el público externo; la ascendente y descendente en la cual se encuentra la comunicación vertical que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, la comunicación que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico es el que se conoce como horizontal y la diagonal se establece entre personas de distintos niveles y áreas; siendo la comunicación vertical la que más se desarrolla dentro de las empresas por diversas razones.

La comunicación informal es un tipo de comunicación organizacional interesante ya que a menudo dicha información se trasmite en forma de cadena, siendo estas muy comunes ya que proporcionan información, poder y entretenimiento a los empleados.

Davis (2004), estableció:

La existencia de cuatro patrones de cadenas siendo ellas la de un eslabón, de chismes, de probabilidad y de racismo; la cadena puede transmitirse de dos maneras por el chisme o el rumor y aunque los dos portan datos poco confortables, el chisme trata principalmente sobre individuos y el contenido del mensaje carece de importancia para quienes lo transmiten y sirve para entender y proporcionar información social, por otro lado, el rumor contiene información que es importante para la vida de aquellos que comunican el mensaje, y puede ser acerca de personas o de otros temas; por lo general esta última sucederá cuando la información es ambigua e interesante; estos suelen ser medios para que los empleados alivien el estrés y la ansiedad. (p. 38).

La comunicación efectiva es la que se debe llevar a cabo dentro de toda empresa ya que facilitará la interpretación de los mensajes, y esta se refiere al acto de darse a entender correctamente, es decir, saber expresar adecuadamente lo que deseamos transmitir o comunicar para que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando, es decir, estos codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia; por lo tanto la comunicación efectiva es una habilidad que se puede llegar a desarrollar para que esta sea provechosa y eficaz. Depende de la calidad de la comunicación que mantengamos con otra persona, dentro de un grupo o una empresa, así llegará a ser la calidad de la relación que se obtendrá y es así como se llega a un éxito sólido y respetado duradero en cualquier campo ya sea laboral, empresarial o familiar.

Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos llegar a coordinar, enseñar, aceptar, dirigir y lograr un clima propicio en nuestro lugar de trabajo, con esto es más probable que se logre la calidad y productividad puesto que tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

Para poder llevar a cabo una buena comunicación también es necesario aprender a escuchar a los demás ya que esta es una de las bases de una comunicación realmente efectiva.

La comunicación asertiva se refiere al acto de expresar lo que pensamos, sentimos, deseamos y creemos sin agresividad, respetando a los demás y llegando a una solución entre ambas personas.

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de dicha empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección, la difusión y gestión de la imagen e información.

Se puede decir que la comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de estas en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Pero la necesidad por parte de la empresa de gestionar esa información y la toma de conciencia por parte de ésta, de la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la empresa enfocándola desde un punto de vista estratégico. En este sentido Saló (2005), señala que *“la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa”*. (p. 141).

La importancia que se le está comenzando a dar a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años haya proliferado la literatura económica en este tema, interesada en resaltar el valor potencial de la Comunicación Interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación inequívoca con la gestión de recursos humanos en la organización, relación de la que más adelante nos ocuparemos.

En este sentido, el economista Ongallo (2010, págs. 15-20), asegura que decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que aquella:

- a) Conoce la importancia de la Comunicación Interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.

- b) Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumático.
- c) Conoce cada una de las herramientas de la Comunicación Interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación, y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.
- d) Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.
- e) Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la Comunicación Interna. La organización es consciente de que, si mejora la Comunicación Interna, logrará acercar a la misma a su éxito estratégico.

Según Armas Sandoval (2014), todos los aspectos mencionados llevarían a una organización modélica desde el punto de vista no sólo de la Comunicación Interna sino de la Comunicación en su sentido más amplio, puesto que Comunicación Interna y Comunicación Externa son dos partes indisolubles de la Comunicación Empresarial e Institucional, ya que la Comunicación Interna es el soporte y la base de una correcta política de Comunicación Externa, y parece lógico que una organización que aplica la Comunicación Interna de un modo tan correcto haga lo mismo con la vertiente comunicativa externa. (p. 102).

La principal función de la Comunicación Interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial. En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, es un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Por tanto, al igual que la Comunicación Externa, la Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización, sino que debe formar parte de ésta. El éxito de

las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la dirección, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha la Comunicación Interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

Asimismo, los objetivos de la Comunicación nunca serán efectivos si no forman parte de una amplia estrategia comunicativa que englobe también a la Comunicación Externa. Los expertos opinan que los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias.

Es indispensable que las acciones de comunicación interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público. Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera, desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal.

Esta afirmación que puede parecer lógica y evidente debe ser asumida por cualquier organización que pretenda poner en práctica estrategias de comunicación efectivas, y viene a corroborar la tesis de la Comunicación Interna como soporte y base de las acciones externas.

Según Andrade (2005) teniendo en cuenta la función primordial de la Comunicación Interna al servicio de la estrategia integral de Comunicación, se debe considerar que sus objetivos son los siguientes:

- a) La implicación del personal.
- b) La armonía de las acciones de la empresa.
- c) El cambio de actitudes.
- d) La mejora de la productividad.

Cuando hablamos de la implicación del personal como uno de los objetivos de la Comunicación Interna, nos estamos refiriendo a una situación en la que el trabajador/a de la organización se encuentra motivado, con un sentimiento de pertenencia a ésta fruto no sólo de sus condiciones de trabajo en sentido monetario, horario, etc., sino de su información con respecto a lo que se cuece en su trabajo.

#### 1.03.4. Limitaciones de la comunicación

En grandes empresas, con descentralización de los centros de trabajo y un gran número de empleados, la comunicación interna será un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo del cual se conocen sus objetivos.

La existencia de plantillas numerosas, de múltiples centros de trabajo y de negocio, implica igualmente mayores necesidades de comunicación interna. Tanto los trabajadores como las filiales de cada empresa precisan conocer las interioridades de esta no sólo para mejorar la eficacia de su trabajo, sino también para posibilitar una mayor integración y motivación entre los diferentes colectivos, reducir la conflictividad, evitar rumores perniciosos y humanizar la dirección acercándola a la base. Las pymes permiten un desarrollo espontáneo de la comunicación interna que no debe descuidarse, y consolidar esa comunicación espontánea a la vez que se incorpora a un plan mucho más cuidado de gestión de la Comunicación.

Cuando hablamos del cambio de actitudes como uno de los objetivos de la Comunicación Interna nos referimos a la información como motor de cambio de las organizaciones. Si estamos en un entorno económico y empresarial cambiante, con una continua adaptación a las condiciones del mercado y a la nueva economía, y marcados por las nuevas tecnologías.

¿No es acaso la Comunicación Interna un instrumento de trascendental importancia para lograr que esos cambios no sólo no sean traumáticos, sino que sean asumidos por la totalidad de los miembros de la empresa?

Rodríguez (2004), nos indica que:



En este sentido, la Comunicación Interna cumple un objetivo similar al de la formación, y que no es otro que adaptar la organización a los cambios. Por esta cuestión y por la motivación e implicación de los empleados, entre otros factores, se ha considerado muy estrecha la relación entre la Comunicación Interna y los Recursos Humanos. Tanto, que en muchas empresas la responsabilidad de la Comunicación Interna recae sobre el departamento de personal o de recursos humanos, opción que, desde nuestro punto de vista, no es la más adecuada, pues si bien la relación Comunicación Interna–Recursos Humanos es continua y comparten públicos, ambas dimensiones tienen objetivos distintos, de ahí que la Comunicación Interna, por su importancia per se, deba ser gestionada por un departamento propio o englobada en el Departamento de Comunicación de la organización. (p. 85).

Nos encontramos, pues, ante la gestión de la Comunicación en momentos de crisis, y en la que la Comunicación Interna jugará un papel fundamental, pues se debe mantener informado al personal de la organización para que cuando éste salga a la calle difunda las ideas que la empresa quiere que se transmitan y no otras, convirtiéndose así en auténticos portavoces de la organización y poniendo de manifiesto la necesidad de un plan estratégico de Comunicación en el que Comunicación Interna y Comunicación Externa estén integradas bajo una dirección única.

Por otra parte, la Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista. Por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.), y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa. Las herramientas que utiliza la comunicación interna son: manuales de bienvenida, reuniones, intranet como herramienta más utilizada por su inmediatez e interactividad, revistas digitales, tableros de anuncios, buzón de sugerencias, folletos etc.

Otro de los pilares actuales de la comunicación en las organizaciones se desprende los aportes de Chester Barnard, que a través de sus estudios dimensiona a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, donde identifica que cada

miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos comunicación horizontal. Las vías de comunicación a aplicarse pueden funcionar tanto para comunicación interna y externa:

- a. Los canales formales de la comunicación.
- b. Los canales informales de la comunicación.

Los canales formales son aquéllos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal; Los canales informales son establecidos por determinadas personas que forman parte de la organización y que tienen intereses particulares, que les llevan a provocar la distorsión de los mensajes que fluyen por los canales formales y a crear situaciones de descontento o inestabilidad, a través de la propagación de rumores dentro de la organización, que difunden directrices o informaciones de forma arbitraria o llegan a filtrar temas confidenciales.

Rodríguez (1996), indica que los canales de informales *“tienden a desbordar la estructura de la organización y abren posibilidades de comunicación alternativas”*. (p. 165). El canal informal interpreta y reinterpreta la información que proviene de los canales formales de la organización y produce sus propias informaciones al margen; los problemas pueden surgir cuando la información de los canales informales supera a la de los canales formales, cuando los empleados conocen las noticias de la empresa *reales* o no, a través de rumores. Es entonces cuando se corre el riesgo de que se extienda un clima de inestabilidad e incertidumbre dentro de la organización.

#### 1.03.5. Efectividad de la comunicación

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como: instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas y valoración del rendimiento de los empleados, siendo el teléfono, las reuniones, el correo

electrónico, los manuales, las guías, entre otros los canales de comunicación empleados para transmitir la información.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono, ya que permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo; otro medio es la comunicación escrita (correos), los cuales son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja, siendo un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada. Será ascendente si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc. Será descendente si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: Circulares, tableros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

Según Aguilar (2007), la comunicación horizontal se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, el cual se puede dar entre departamentos, grupos o bien de forma individual; en este no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. (p.86). Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etcétera. El objetivo de esta comunicación dentro de las empresas es el de coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos. Ejemplos: Trabajo en equipo o reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos.

La comunicación horizontal tiene gran importancia a efectos de coordinación y se establece para proporcionar el intercambio de información entre departamentos, lograr la cohesión interna de la empresa y fomentar la agilización de los procesos de gestión. Las deficiencias de la comunicación horizontal se pueden resolver a través de entrevistas

personales, reuniones interdepartamentales, grupos de debate o mediante el análisis del origen de los rumores que puedan entorpecer dicha comunicación horizontal, para poder atajarlos a su debido tiempo.

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente, y la dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente. La comunicación descendente es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones siguiendo esta línea.

Gerente – Supervisor- Empleados- obreros- técnicos.

La comunicación ascendente fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

- a)      Obrero, empleados, técnicos, clientes
- b)      Supervisor
- c)      Gerente

#### 1.03.6. Exponentes de las relaciones humanas

Elton Mayo, Al Kurt Lewin y Mary Parker Follet son considerados como los principales exponentes de la escuela de las relaciones humanas del comportamiento organizacional, ya que sus aportes académicos fundamentan hoy en día el pensamiento teórico de dicha disciplina en las organizaciones lucrativas. Otros exponentes de igual importancia en el

devenir histórico de las relaciones interpersonales en las organizaciones son: Douglas McGregor, Herbert Simón y Frederic Skinner.

#### Elton Mayo

Nació el veintiséis de diciembre de mil ochocientos ochenta en Adelaida, Australia y falleció el siete de septiembre de mil novecientos cuarenta y nueve. Fue un teórico social y psicólogo industrial especializado en las teorías de las organizaciones, las relaciones humanas y la productividad por las relaciones humanas. Su principal enfoque fue el trabajador, las condiciones físicas relacionadas a la producción y los efectos de estas en la psique de la persona. Demostró que el trabajador es productivo únicamente si se siente parte del equipo de trabajo, si es escuchado y si es considerado como parte de las decisiones.

Sus investigaciones más reconocidas son *Los Estudios de Hawthorne de la Lógica del Sentimiento de los Trabajadores* (1925). Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación.

#### Al Kurt Lewin

Nació el nueve de septiembre de mil ochocientos noventa en Moglino provincia de Poznan, Polonia, y falleció el doce de febrero de mil novecientos cuarenta y siete en Newtonville, Massachusetts, Estados Unidos. Psicólogo estadounidense de origen alemán, especializado en la dinámica de los grupos dentro de las organizaciones, afirmó que la conducta del individuo está determinada por características propias del individuo y del ambiente que lo rodea. Sus obras más destacadas son *Una Teoría Dinámica de la Personalidad y Resolución de Conflictos Sociales* (1935).

Sus primeros años de estudio profesional los realizó en Friburgo y en Múnich, se doctoró en Filosofía en la Universidad de Berlín en 1914, donde continuó su carrera

académica. En 1932 se estableció en E.E.U.U., donde trabajó en la Universidad Stanford y en la Universidad Cornell. En 1945 fundó el Research Center for Group Dynamics en el Instituto de Tecnología de Massachusetts.

#### Mary Parker Follet

Nació en Boston en el año mil ochocientos sesenta y ocho y falleció en Inglaterra en mil novecientos treinta y tres, se educó en la Universidad Harvard y en la Universidad Cambridge, donde estudió Filosofía, Historia y Ciencias Políticas. Sus obras más destacadas son: *Experiencia Creativa* (1924), *El Nuevo Estado* (1918) y *Administración Dinámica* (1965).

Sus aportaciones a las teorías del comportamiento humano en la administración se fundamentan en cuatro postulados: a) Coordinación por contacto directo: La gente responsable debe estar en contacto directo sin hacer caso de su posición en la organización. La comunicación *horizontal* es tan importante como las cadenas *verticales* de mando en el logro de la coordinación; b) Coordinación en las etapas iniciales: La gente interesada deberá estar involucrada en las políticas y decisiones, mientras están siendo formadas o tomadas y no simplemente ser interesadas después; c) Todos los factores tienen que estar relacionados entre sí y estas relaciones en sí mismas deben ser tomadas en consideración y d) Coordinación como un proceso continuo *Una decisión ejecutiva* es un momento en un proceso. Tanta gente contribuye en la toma de decisión que el concepto de la responsabilidad final o última resulta una ilusión.

#### Douglas McGregor

Nació en mil novecientos seis en Detroit, Michigan, Estados Unidos y falleció en mil novecientos sesenta y cuatro en Boston, Massachusetts, Estados Unidos. Fue un teórico destacado de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran importancia a mediados del siglo veinte, cuyas enseñanzas aún siguen siendo aplicadas en la administración contemporánea. Su obra más destacada fue *El Lado Humano de las Organizaciones* (1994).

En esta obra describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales determino como teoría X y teoría Y. La teoría X describe la administración clásica basada

en dos necesidades urgentes para la organización: supervisión y motivación. La teoría Y describe a los subordinados como personas que encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerza por los resultados positivos en la organización.

#### Herbert Simón

Nació el quince de junio de mil novecientos dieciséis en Milwaukee, Wisconsin, Estados Unidos y falleció el nueve de febrero de dos mil uno en Pittsburg, Pensilvania, Estados Unidos. Científico conocido por sus importantes aportaciones a la Psicología, Matemáticas, Epistemología y Economía, ganador en mil novecientos setenta y ocho con el premio Nobel de Economía por sus trabajos realizados en los procesos de selección de personal y en la teoría de la decisión. Sus principales obras son: *Conducta Administrativa* (1947), *Soluciones del Problema Humano* (1972), *Modelos de Descubrimiento* (1977), *Modelos de Pensamiento* (1979) y *Modelos de Racionalidad Limitada* (1947).

#### Frederic Skinner

Nació el veinte de marzo de mil novecientos cuatro en Susquehanna Depot, Pensilvania, Estados Unidos y falleció el dieciocho de agosto de mil novecientos noventa. Doctor en Psicología por la Universidad Harvard en mil novecientos treinta y uno, y en mil novecientos treinta y seis trabajó como profesor en la Universidad de Minnesota. Sus obras más destacadas son: *Las Conductas de los Organismos* (1938) y *Más Allá de la Libertad y la Dignidad* (1971).

#### 1.03.7. Aplicaciones

La integración y el comportamiento social es el fundamento de la producción, ya que un trabajador no opera aislado, sino como integrante de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal. Elton Mayo y sus colaboradores en el *Experimento de Hawthorne* (1925), demostraron que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.

La teoría de la Relaciones Humanas aportó un nuevo lenguaje y las bases para la Escuela Conductista a la que se sumaron las teorías de diversos estudiosos como: Kurt Lewin, Herbert Simon, Maslow, Skinner, McGregor, pero sus estudios no son el tema del presente

escrito, por lo cual no se profundiza en ellos; en general se comenzaron a manejar los siguientes conceptos:

#### Motivación

Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

#### Liderazgo

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

#### Comunicación

Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

#### Organización informal

Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal. Este concepto fue difundido por Rothlisberger y Dickson en su libro sobre el experimento de Hawthorne.

#### Dinámica de grupo

Son personas que se integran entre sí y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje. Kurt Lewin en su libro *Dinámica de la Personalidad* (1935), desarrolló ampliamente este concepto.

La transformación de los experimentos de Hawthorne de una pieza oscura de investigación industrial a un *descubrimiento* social científico impresionante ocurrió principalmente por la red de relaciones elaborada en torno a Mayo. La mayoría de los reseñadores ven a Elton Mayo como el *diseñador conceptual y quien popularizó los experimentos, pero él fue menos y más que eso*. Mayo fue sólo uno de tantos intérpretes del experimento y aunque sus experimentos tenían fallas científicas y prácticas, no sólo



popularizó los resultados, sino que fue la figura central en la red de científicos sociales, experimentados, administradores, educadores y fundaciones oficiales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las *maquinas vitales* como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Una de las grandes competencias tiene lugar entre modos alternativos de organizar la conducta humana de acuerdo con las tareas productivas y el logro de metas sociales. “*Una de las grandes pruebas pragmáticas es determinar qué formas organizacionales producen y logran más, pero acrecentando antes que consumiendo los recursos de la sociedad a la que sirven*”. Khan (1977, pág. 126).

#### 1.03.8. Teoría Z de la productividad

##### Exponente

Esta teoría surge de un exhaustivo análisis de las teorías X y de Douglas McGregor, en la que compara la forma ordinaria de administrar al personal con una nueva manera enfocada en la satisfacción del recurso humano. La teoría Z es una forma mejorada y profunda de los descubrimientos de McGregor y es el estadounidense de origen japonés William Ouchi quien la creó, también es conocida como la Teoría Japonesa de la Administración.

## William Ouchi

Nació en 1943, Honolulu, Hawái, Estados Unidos, Profesor universitario y autor del campo de dirección de empresas. Obtuvo un MBA del colegio de Williams en el año 1965, y su doctorado en Filosofía en la Administración de Empresas de la Universidad de Chicago. Fue miembro de la facultad de la escuela de dirección en la Universidad de California, Los Ángeles. Su obra más destacada es “¿Cómo Pueden las Empresas Norteamericanas Enfrentar el Desafío Japonés?”.

Ouchi realizó un estudio comparativo entre la cultura empresarial norteamericana y la cultura laboral japonesa, según Ouchi (1993), se define cultura como la escala de valores, creencias y actitudes que son fundamento del comportamiento organizacional. (p. 92). En este sentido William Ouchi estableció que la cultura administrativa japonesa puede ser aplicada en cualquier sector económico del mundo, como las empresas líderes en Estados Unidos como Hewlett Packard, que usan la teoría japonesa de la administración.

Los principales valores en los que se fundamenta la teoría Z son: 1) Confianza: En la empresa se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores; 2) Intimidad: La concepción holista de las empresas abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible; y 3) Sutileza: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

La teoría Z se basa en la participación activa del trabajador y las relaciones humanas, además entiende al empleado como un ser integral que no puede apartar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca los valores antes descritos para alcanzar altos resultados en el rendimiento del recurso humano, por ende, mayor productividad empresarial. La teoría Z rompe los paradigmas de la filosofía empresarial para convertir a las empresas en instituciones comprometidas con su recurso humano.

Ouchi (1993), considera firmemente que un empleo es más que eso es “la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada”. (p.106).

## CAPÍTULO II

### 2. Técnicas e Instrumentos

#### 2.01. Enfoque y modelo de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, fundamentándose en un modelo exploratorio, descriptivo y no experimental desarrollándose a través de un marco teórico en conjunto con técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos como la observación, el cuestionario y encuesta, los que serán tabulados y graficados con su respectiva descripción y análisis de resultados.

#### 2.02. Técnicas

##### ✓ Técnicas de muestreo

La técnica de muestro es aleatoria realizada con un grupo de 53 personas de las 135 que laboran en la sede central de MH. Los sujetos de la investigación fueron diecisiete mujeres y treinta y seis hombres de edades entre 18 y 50 años, quienes se seleccionaron por ocupar posiciones de mando en el área de su competencia, misma que fue esencial para solicitarles su participación en la presente investigación.

##### ✓ Técnicas de recolección de datos

Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos dentro de la empresa ya que esta refleja información más exacta y de mejor calidad, también porque es posible introducir métodos científicos objetivos de medición para corregir errores y logrando mayor rapidez en la obtención de resultados, es la técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población, además permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados y tiene gran capacidad para estandarizar datos lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de 10 preguntas cerradas, con 5 opciones de respuesta cada una. (*Véase Apéndice B. Cuadro No. 2. Pre instrumento*).

La observación se usó como una técnica de recolección de datos para identificar las limitantes físicas y psicológicas, que estén presentes en los trabajadores de MH, con el fin de no interferir en la cotidianidad de los mismos en los primeros días de intervención en la empresa. Primordialmente la investigación social y científica se rigen en esta técnica como punto de partida para iniciar el proceso de toda investigación.

#### ✓ **Técnicas de análisis de datos**

En la técnica de análisis de datos cuantitativa fundamentalmente se empleó un análisis estadístico multivariante: el análisis factorial. La funcionalidad y prestación de la técnica estadística, y su aplicación al contexto de la investigación, así como elecciones relativas a la selección de diferentes técnicas y variables a utilizar.

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que se correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros. Cuando recogemos un número de variables de forma simultánea, podemos estar interesados si las preguntas del cuestionario se agrupan de alguna forma característica.

Aplicando un análisis factorial a las respuestas de los sujetos se pudo encontrar grupos de variables con significado común y conseguir de esta manera reducir el número de dimensiones necesarias para explicar las respuestas de los sujetos. El análisis factorial es, por tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos.

Se realizó una matriz de datos, que sirvió para poner de manera ordenada la información numérica de los datos recabados. El primer paso del análisis factorial consiste en la estimación de los factores, que comprende dos fases:

- Valorar cuál es el número de factores a retener para el análisis: un número excesivamente bajo sería poco representativo de la variabilidad observada y un número demasiado alto reduciría la utilidad del análisis factorial.

- La solución obtenida por cada uno de los métodos no es única. Sin embargo, el resto de las soluciones se puede obtener a partir de una rotación de la solución original. También debe escogerse el método de rotación más adecuado para los fines de la investigación.

### 2.03. Instrumentos:

Cuestionario: se recolectaron hechos específicos o sucesos dentro de la empresa a un grupo de 53 personas a través de la realización de una encuesta conformada por 10 preguntas evaluando en esta las limitaciones de la comunicación, los obstáculos psicológicos y los indicadores de la comunicación efectiva horizontal y vertical, obteniendo una información más exacta, la cual fue posible tabular por medio de gráficas y su análisis respectivo. Esta se realizó en el mes de noviembre de 2018 al terminar reuniones de grupos de trabajo dentro de la empresa MH en su sede central.

### 2.04. Operacionalización de objetivos, categorías/variables

Objetivos	Variable	Indicadores	Técnicas/ Instrumentos
Identificar las limitaciones de la comunicación organizacional horizontal y vertical.	Limitaciones en la Comunicación.	Género, edad, jerarquía, nivel académico y social.	Observación/ cuestionario en preguntas 4, 5 y 6.
Describir los obstáculos psicológicos que intervienen en los trabajadores en Mega Health que impiden la eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical.	Obstáculos psicológicos.	Miedo, timidez, prejuicios, sobrevaloración, comprensión de ideas.	Encuesta/ cuestionario en preguntas 1, 2, 7 y 8.
Establecer los indicadores de la efectividad en la comunicación	Indicadores de la comunicación	Correo interno,	Encuesta/ cuestionario en

organizacional horizontal y vertical que presentan los trabajadores.	efectiva horizontal y vertical.	comunicación verbal	preguntas 4, 5, 6, 9 y 10.
---	------------------------------------	---------------------	-------------------------------

## **Capítulo III**

### **3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados**

#### **3.01. Características del lugar y de la muestra**

##### **Características del lugar**

Esta investigación se realizó en la empresa Mega Health de Guatemala ubicada en la 6ta Av. 9-11 de la zona 9 de la Ciudad Capital. Esta es una institución transnacional de origen mexicano que se dedica a la manufacturación de productos farmacéuticos de origen natural. Tiene presencia en 4 países contando con alrededor de 1,000 colaboradores.

##### **Características de la muestra**

La muestra fue de 53 personas de las 135 que laboran en la sede central de MH. Los sujetos de la investigación fueron diecisiete mujeres y treinta y seis hombres, de edades entre 18 y 50 años, de origen étnico ladinos o mayas, con nivel educativo que supera el nivel diversificado hasta profesionales con títulos de maestría, quienes se seleccionaron por ocupar posiciones de mando en el área de su competencia, misma que fue esencial para solicitarles su participación en la presente investigación. La fórmula aplicada a la muestra fue la siguiente:

$$X / Y = Z * 100 = \%$$

X = muestra

$$53 / 135 = 0.39 * 100 = 39 \%$$

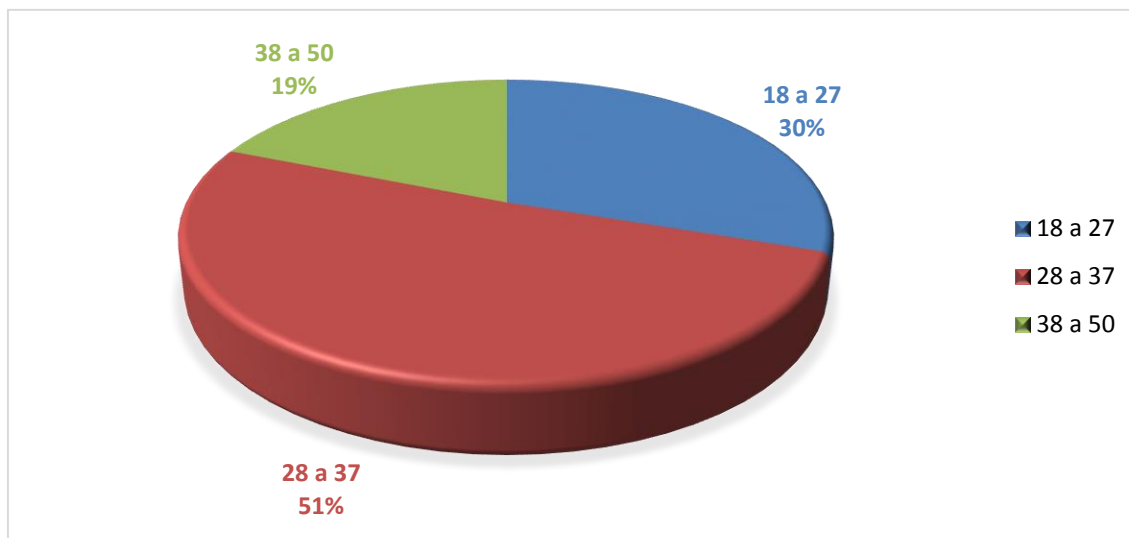
Y = población

Z = variable obtenida



### 3.02. Presentación e interpretación de resultados

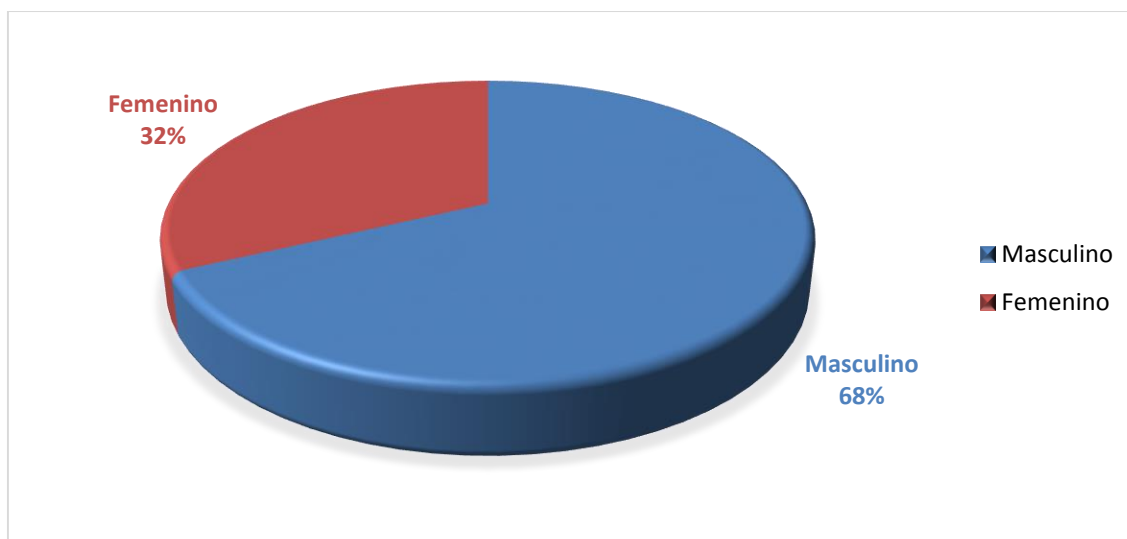
Gráfica No. 1. Edad



Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: el 30% de los encuestados tenía entre 18 y 27 años, el 51% tenía de 28 a 37 años y el 19% tenía de 38 a 50 años.

Gráfica No. 2. Género



Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: de los participantes el 68% era de sexo masculino y el 32% eran de sexo femenino.

Gráfica No. 3. Profesión u oficio



Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: de los encuestados el 92% respondieron ser distribuidores independientes de MH, el 4% respondieron ser estudiantes, solamente el 2% respondió ser contador público y otro 2% respondió ser administrador de empresas.

Gráfica No. 4. Pregunta número 1

¿Cómo califica su ambiente de trabajo?

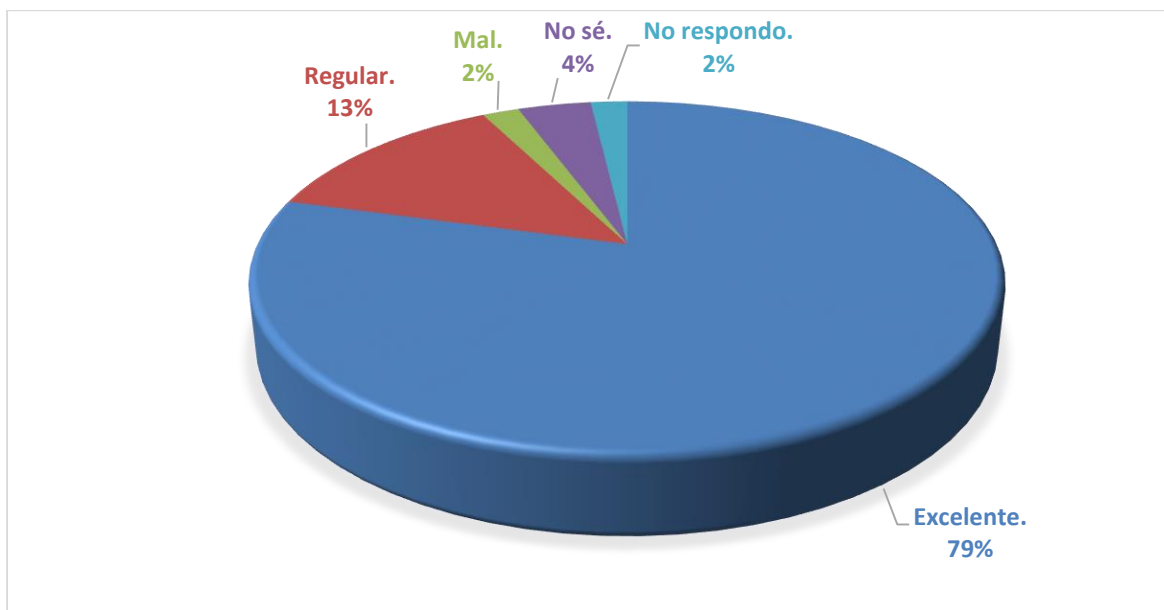


Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: de los 53 encuestados, el 72% respondieron que el ambiente de trabajo en Mega Health es excelente, significando que la comunicación horizontal y vertical en Mega Health ha beneficiado el ambiente de trabajo. Seguido del 22% que eligieron la opción "cómodo". Pero es importante notar que el 6% refirió que es incómodo su ambiente de trabajo y las opciones de calificar el ambiente de trabajo como sometido o explotado no se tomaron en cuenta.

Gráfica No. 5. Pregunta número 2

En su ambiente de trabajo ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?



Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: en las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, el 79% de los colaboradores refirieron que son excelentes, significando que la comunicación institucional entre colaboradores ha beneficiado las relaciones interpersonales. El 13% calificó las relaciones interpersonales como regulares, el 2% las calificó como malas, el 4% no supo responder y otro 2% se abstuvo de responder.

Gráfica No. 6. Pregunta número 3

¿Conoce al Gerente General de Mega Health?

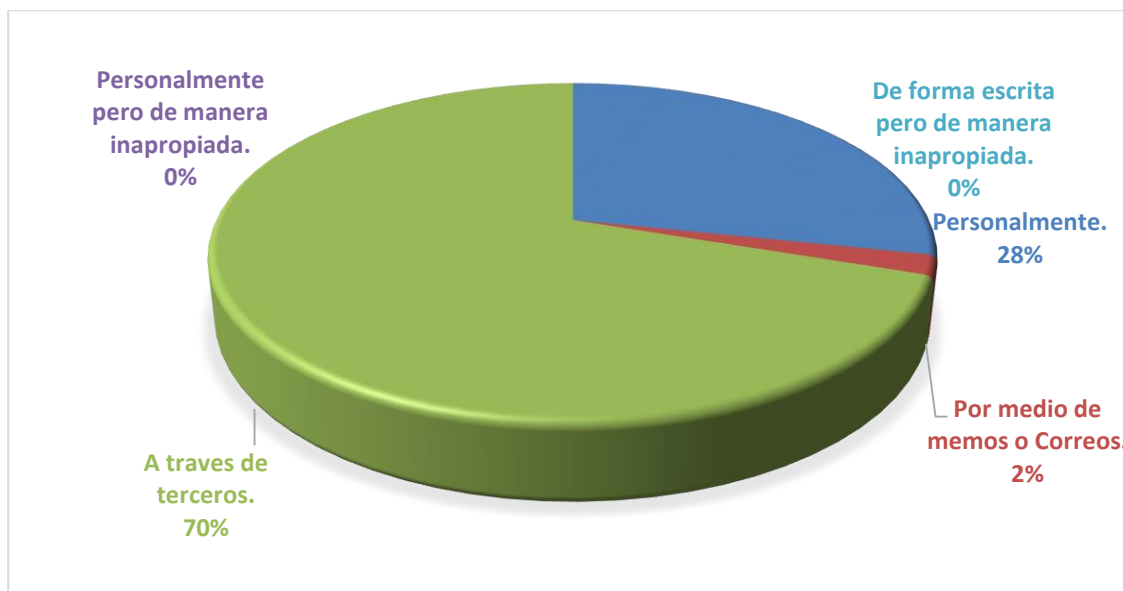


Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: en relación con la presencia del Gerente General de Mega Health con los colaboradores, el 92% respondió que sí lo conocen, significando que no existen barreras en la comunicación del alto mando en la empresa hacia los colaboradores. Otro 4% respondió conocerlo muy poco y la misma cantidad de personas refirió no conocerlo. En las opciones no sé/no respondo la cantidad de respuestas fue 0.

Gráfica No. 7. Pregunta número 4

¿Cómo se comunica el Gerente General con usted?

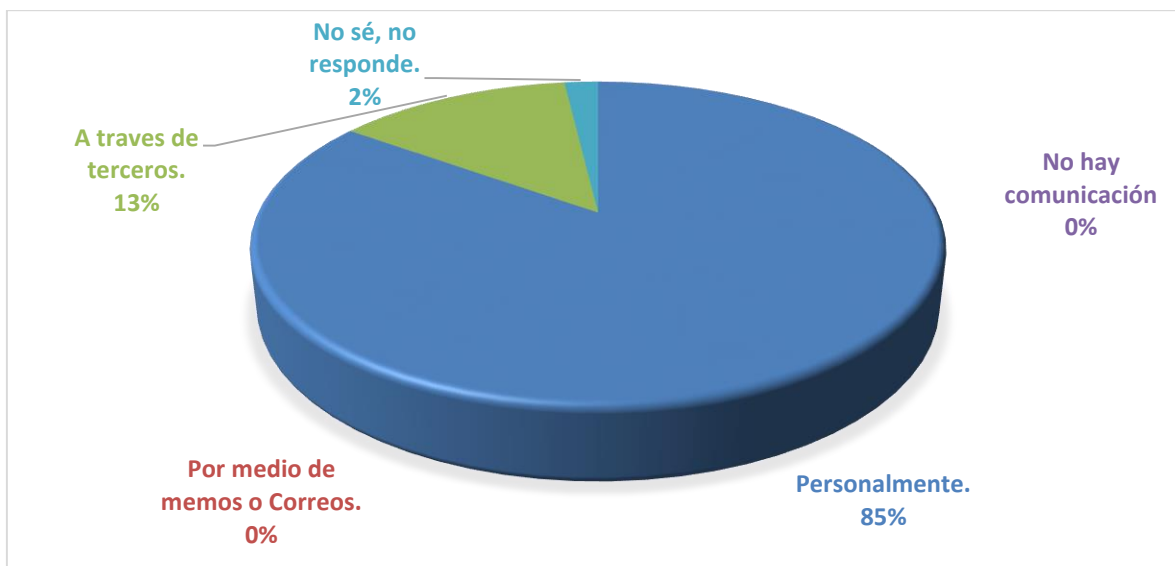


Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: en relación con la comunicación que existe entre el Gerente General y los colaboradores de Mega Health el 70% de los encuestados respondió que se comunica a través de terceros, significando que no hay una comunicación formal ni directa del Gerente General hacia los trabajadores, mientras que el 28% refirió que de forma personal se comunica el Gerente con ellos y el 2% contestaron que la comunicación se da por medio de memos o correos. A las opciones de personalmente, pero de manera inapropiada y de forma escrita, pero de manera inapropiada la cantidad de respuestas fue cero.

Gráfica No. 8. Pregunta número 5

¿Cómo se comunica usted con su jefe inmediato?

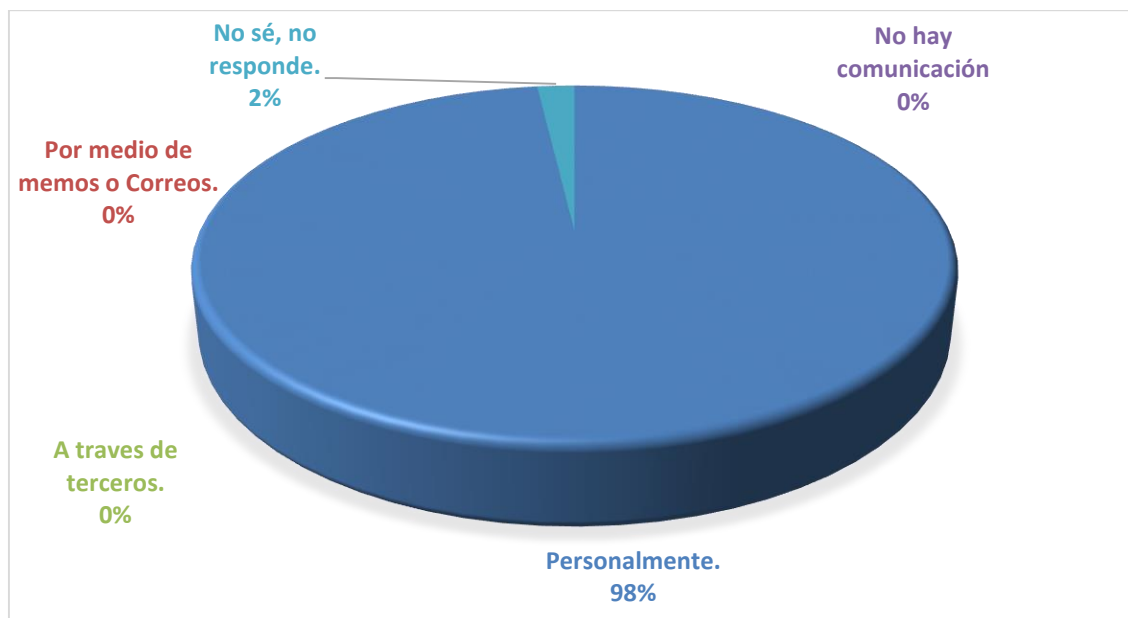


Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: en relación con la comunicación que existe entre el colaborador y su jefe inmediato, el 85% de los encuestados, refirió que se da de forma personal, significando que la comunicación en mandos medios con subordinados en la mayoría de los casos, no se da formalmente, pero si directamente. Otro 13% respondió que la comunicación se da a través de terceros. Un encuestado, o sea dos por ciento contestó que no sabe o no responde y por último hubo cero respuestas refiriéndose a que no había comunicación.

Gráfica No. 9. Pregunta número 6

¿Cómo se comunica usted con su equipo de trabajo?



Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

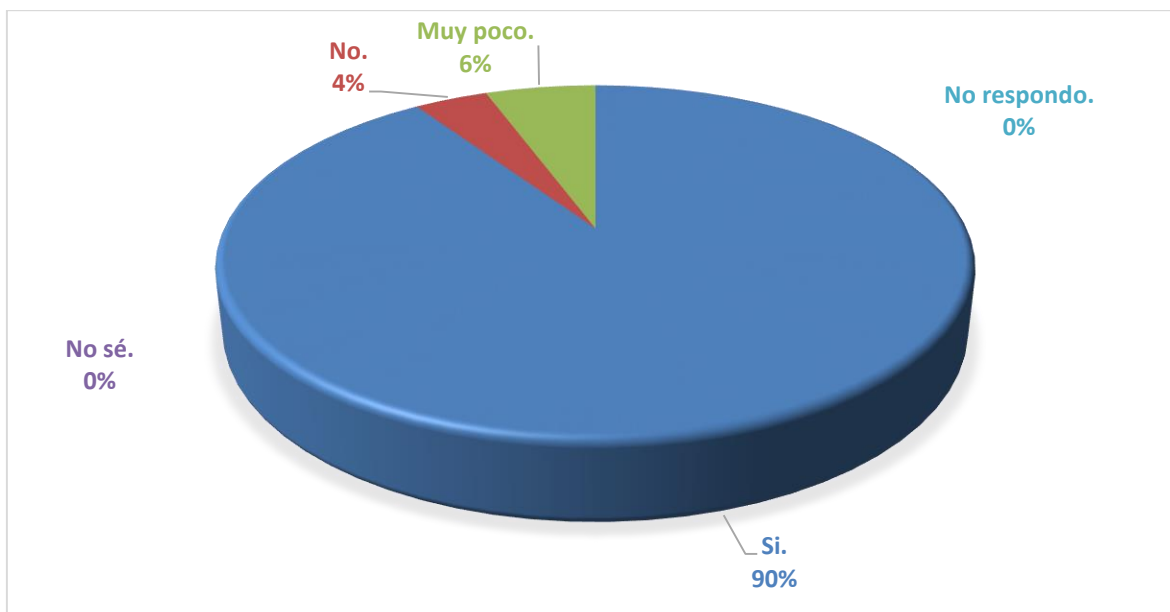
Descripción: con relación a la comunicación que existe entre el colaborador y su equipo de trabajo, el 98% de encuestados refirió que se comunicaba con ellos de forma personal, significando que casi en su totalidad los jefes de equipo se comunican de forma directa con las personas a su cargo, aunque esta comunicación no se haga de manera formal. El 2% contestó que no sabe o no responde.

Las opciones en las que se tuvo 0 respuestas fueron a través de terceros, por medio de memos o correos y no hay comunicación.



Gráfica No. 10. Pregunta número 7

¿Considera usted que su trabajo es valorado en la empresa?

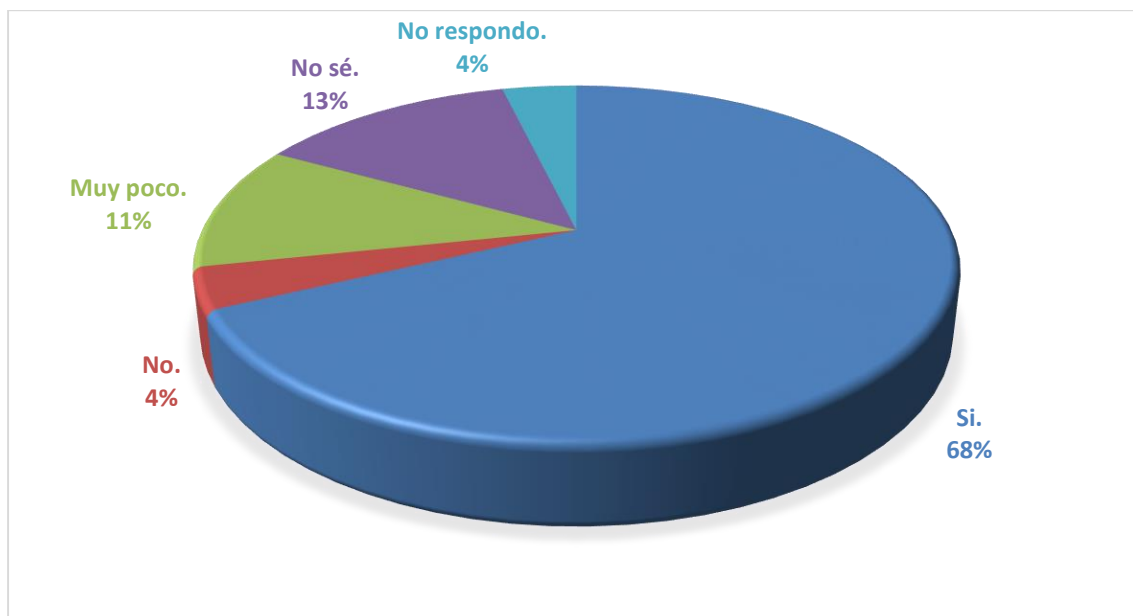


Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: en la parte de la encuesta donde se les cuestionó a los colaboradores si consideran que su trabajo es valorado en Mega Health, el 90% de personas respondieron de manera afirmativa, significando que en los procesos de comunicación de la empresa se logra una retroalimentación positiva a la labor realizada por los trabajadores, logrando así disminuir los obstáculos psicológicos que se puedan presentar en los colaboradores al momento de realizarse la comunicación vertical. 3 encuestados, o sea el 6% refirieron que muy poco se valora su trabajo y otro 4% afirmó no considerar que su trabajo sea valorado en la institución. Las opciones “no sé” y “no respondo” recibieron 0 respuestas.

Gráfica No. 11. Pregunta número 8

¿Considera usted ser parte del equipo de trabajo de Mega Health?

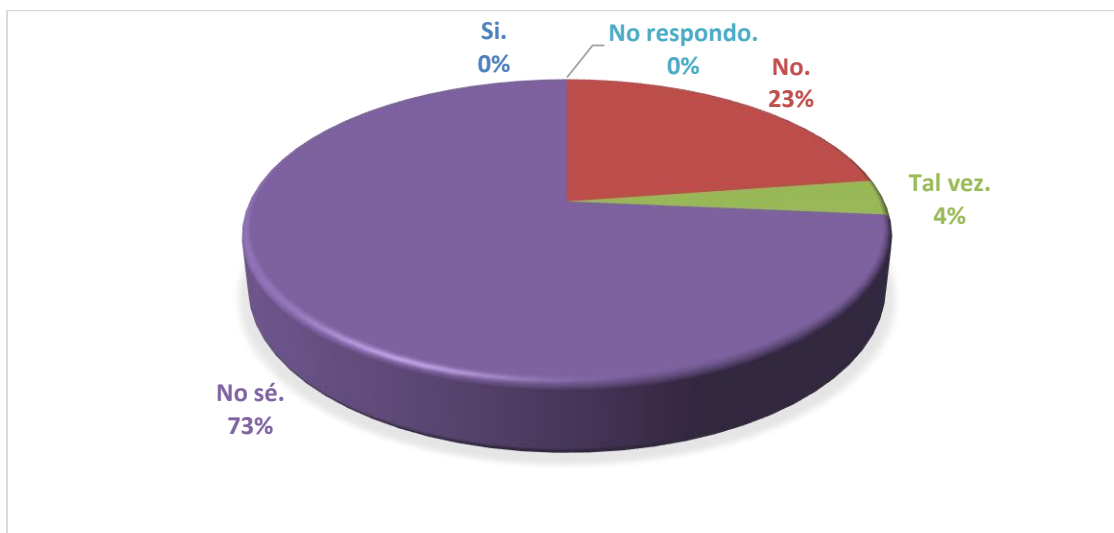


Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: en relación con que los colaboradores consideren ser parte del equipo de trabajo de Mega Health, el 68% de los encuestados respondió de forma afirmativa, significando que la retroalimentación positiva ha tenido efecto en el empoderamiento de los miembros en los equipos de trabajo. Un 13% de colaboradores refirió no saber. El 11% de encuestados contestó considerar que muy poco son parte del equipo. Dos personas, o sea un 4% no respondió y el último 4% consideraron no sentirse parte del equipo.

Gráfica No. 12. Pregunta número 9

En la empresa ¿Hay algún buzón de sugerencias para el uso del personal?



Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: sobre el buzón de sugerencias de Mega Health, el 73% de los colaboradores respondió no saber si existe uno, significando que la empresa no ha comunicado a sus trabajadores porque no existe un buzón de sugerencias o en su defecto, si existiera, no ha informado a sus colaboradores de la existencia de uno. 12 encuestados, o sea el 23% refirió que no existe un buzón de referencias. El 4% de los colaboradores contestó que tal vez haya uno y las opciones si y no respondo tienen 0 respuestas.

Gráfica No. 13. Pregunta número 10

¿Las sugerencias de los colaboradores han sido tomadas en cuenta?



Fuente: 53 colaboradores encuestados dentro de la empresa MH. Octubre 2018.

Descripción: con relación a tomar en cuenta la opinión de los trabajadores de Mega Health, el 40% de los colaboradores respondieron que sus sugerencias fueron ignoradas, significando que en la comunicación institucional no se han sistematizado procesos para la recolección, análisis y selección de las sugerencias de los trabajadores de la empresa. El 30% de participantes no sabe si sus sugerencias fueron tomadas en cuenta. 8 colaboradores, o sea el 15% respondió que sus sugerencias se han llevado a cabo. El 9% de encuestados se abstuvo de responder y el 6% de personas contestó que sus sugerencias aún están en proceso.

### **3.03. Análisis general**

En la empresa Mega Health de Guatemala, la comunicación institucional se ha manejado a través de un sistema de comunicación abierta, donde los colaboradores pueden acercarse a cualquier mando o colaborador a solicitarle información o solicitarle un proceso. Este tipo de manejo de la información genera un ambiente laboral excelente entre los colaboradores, ya que se reducen las barreras que impiden la comunicación de manera horizontal y vertical.

El ambiente de trabajo para los colaboradores es excelente, las relaciones interpersonales están en excelentes condiciones, teniendo un efecto positivo sobre la disminución de los obstáculos psicológicos que se puedan producir en los colaboradores cuando se realice la comunicación entre los colaboradores, por otra parte este sistema de comunicación directa ha afectado algunas relaciones interpersonales ya que no queda registro de la mayoría de comunicación que se produce, por lo que ha habido casos donde se han dado problemas entre colaboradores por este mismo proceso inconcluso en la comunicación.

Analizando esta misma problemática, es necesario que en Mega Health de Guatemala se estandaricen procesos de comunicación, es decir que se debe reforzar el uso del correo electrónico institucional, que se implemente el uso de una aplicación para tener un chat interno y que se agilice la comunicación formal impresa. Ya que esto lograría que la comunicación sea efectiva y que la productividad de los colaboradores quede asegurada a través de la comunicación formal. Pero es importante que este sistema no sustituya la comunicación directa en los colaboradores, ya que este contacto personal es la principal fuente del excelente ambiente de trabajo que existe en la empresa.

Otro aspecto que refuerza el ambiente de trabajo que existe en la empresa es que los mandos medios y altos retroalimentan el trabajo de su equipo de trabajo en la mayoría de los casos, creando un estado de satisfacción en los colaboradores, ya que sienten que su trabajo está teniendo efectos positivos dentro de los resultados en crecimiento de la empresa. Empoderando así a los colaboradores con excelentes condiciones de trabajo dentro de la empresa.

## **Capítulo IV**

### **4. Conclusiones y recomendaciones**

#### **4.01. Conclusiones**

Son escasas las limitaciones que impiden que la comunicación en los trabajadores de Mega Health sea eficaz debido que los equipos de trabajo se comunican personalmente; ya que 52 colaboradores, (98%) de los encuestados afirmó que se comunican de forma personal, significando que los jefes de equipo se comunican de forma directa.

Existen problemas en la veracidad de la comunicación horizontal y vertical en los trabajadores de Mega Health ya que 45 encuestados, (85%) afirmó que la comunicación se realiza de forma personal, manifestando así que los obstáculos psicológicos son reducidos..

La comunicación en Mega Health es efectiva debido a la comunicación abierta que existe entre los trabajadores; ya que 38 personas, (72%) de los colaboradores menciona que la comunicación institucional entre colaboradores ha beneficiado las relaciones interpersonales, revelando así que los indicadores de la efectividad en la comunicación han sido establecidos de forma correcta.

#### **4.02. Recomendaciones**

A Mega Health Guatemala:

Implementar un sistema de comunicación que esté enfocado en fortalecer la comunicación informal y protegerla de cualquier obstáculo o distorsión que pueda sufrir a la hora de ser reproducida por los receptores que formen parte de la funcionalidad de lo que se transmite.

Así mismo que se implemente un sistema de comunicación formal a través del fortalecimiento del uso del correo institucional, así como la implementación de un sistema de chat interno a través de una aplicación que pueda ser usada en el teléfono y que esta se fundamente en el correo institucional.

A las empresas en general:

Poner en funcionamiento un sistema de comunicación que se encargue del análisis, selección, sistematización, aplicación y evaluación de canales de comunicación formal, aprovechando así los beneficios de tener un apoyo físico o digital de lo que se comunica y que la información no se preste a mal interpretaciones o simplemente a ser ignorada y que pueda ser utilizada por el Gerente de la empresa para comunicarse con los distribuidores de MH.

A las empresas guatemaltecas:

Crear un buzón de sugerencias para que sus colaboradores puedan expresar cualquier tipo de opinión y poder depositarla en un lugar seguro y visible. Así mismo implementar un sistema para la lectura, análisis, selección, aplicación y comunicación de las diferentes opiniones que sean depositadas en el buzón.

#### 4.03. Referencias

##### Publicaciones Periódicas:

Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura, entramados de interrelaciones. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. Volumen 5., 38-40.

Trelles, I. (2003). Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. Volumen 9., 25-27.

Trelles, I. (2005). Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. Volumen 10., 29-31.

##### Libros

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Editorial Netbiblo S.L.

Báez Evertsz, C. (2000). *La comunicación efectiva*. República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Costa, J. (1999). *La Comunicación en acción*. España: Editorial Paidós.

Davis, F. (2004). *La comunicación no verbal*. Estados Unidos: Alianza Editorial.

Diez, S. (2006). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*. España: Editorial Ideas Propias.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Goldhaber, G. M. (1974). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Logos.

Khan, K. (1977). *Teoría de usos y gratificaciones*. España: RIL

Lewin, K. (1935). *Situaciones psicológicas de la recompensa y del castigo*. España: Ediciones Morah.

Marín, A. L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. España: Ediciones Casa Editorial Bosch.

Massoni, S. (2007). *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Argentina: Ediciones Homo Sapiens.



Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Argentina: Editorial Nueva Visión.

Mcgregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. México: Mcgraw-Hill.

Marques de Melo, J. (1990). *Desafíos actuales de la comunicación*. Perú: ELACOM.

Michael, G. Aamodt, Michael. Reyes, L. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Editorial Cengage.

Muriel, M. L. Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque de las Relaciones Humanas*. Ecuador: Editora Andina.

Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España: Editorial Dykinson.

Ouchi, W. (1993). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Estados Unidos: Avon Books.

Parker, M. (1965). *Administración dinámica*. España: Editorial Herrero Hermanos.

Rodríguez, A. Díaz, F. (2004). *Psicología de las organizaciones*. España: Ediciones UOC.

Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. España: Editores Plaza y Valdez.

Rodríguez, M. (2008). *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Chile: Editores RIL.

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse dentro de las organizaciones*. España: Ediciones Paidós Ibérica.

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Cuba: Editorial Félix Varela.

Tesis:

Armas Sandoval, J. (2014). *Comunicación Interna y Clima Laboral (Estudio Realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Enrique Jiménez, A. (2007). *La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis*. España: Universitat Autònoma de Barcelona.

Gómez Aguilar, M. (2007). *La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas*. España: Universidad de Málaga.

Rivero Pérez, A. (2008). *Comunicación Estratégica para la Formación de Líderes y su Relación con el Clima Organizacional en la Comisión Federal de Electricidad*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.

Zepeda Mejicanos, L. (2014). *Los Estilos de Comunicación Organizacional Más Utilizados por el Departamento de Recursos Humanos en una Empresa Dedicada a la Comercialización de Productos de Consumo Masivo en la Ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

## **Apéndices**

## Apéndice A

### Lista de Cotejo de la Observación

<b>Indicadores</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Los colaboradores pueden expresar sus ideas y pensamientos dentro de la empresa.		
2. Se desarrolla una comunicación asertiva dentro de la empresa.		
3. Los trabajadores conocen la diferencia entre comunicar e informar.		
4. Los colaboradores se apoyan entre ellos para resolver los problemas de la empresa.		
5. El trabajo dentro de la empresa se realiza en equipo.		
6. El trabajo dentro de la empresa es realizado de forma individual.		
7. Se observan obstáculos psicológicos que impiden una comunicación efectiva		
8. Se evidencia conocimiento sobre el significado de comunicación efectiva.		
9. Existe comunicación Horizontal y Vertical dentro de la empresa		
10. Existe una comunicación efectiva entre los trabajadores		

Fuente: Elaborado por Vivian Cifuentes y Carlos Amado. Octubre 2018.

## Apéndice B

Cuadro No. 1, Matriz de Variables

No.	Variable	Indicadores	Relación con el Cuestionario a Utilizar	Observaciones
1	Comunicación Horizontal	1. Emisor. 2. Receptor. 3. Método.	6, 9, 10	Se utilizará para medir el sistema de comunicación entre trabajadores de la misma jerarquía.
2	Comunicación Vertical	1. Emisor. 2. Receptor. 3. Método.	3, 4, 5	Se utilizara para medir el sistema de comunicación entre trabajadores de diferentes líneas de jerarquía.
3	Eficiencia	1. Sistema de Comunicación. 2. Comunicación Formal. 3. Comunicación Informal.	5, 6, 9, 10	Se utilizara para medir la eficiencia de los sistemas de comunicación.
4	Productividad	1. Ambiente Laboral. 2. Satisfacción Laboral. 3. Identidad con la Empresa.	1, 2, 8,	Servirá para medir la cultura laboral y sus efectos en el trabajador.
5	Trabajador	1. Sexo. 2. Edad. 3. Empoderamiento.	1, 2, 7, 8	Este indicador ayudara para conocer al sujeto de la investigación.

Fuente: Elaborado por Vivian Cifuentes y Carlos Amado. Octubre 2018.

### Apéndice C

Cuadro No. 2, Tabla de Preinstrumentos

No.	Objetivo	Relación con el Cuestionario a Utilizar
1	Conocer la efectividad de la comunicación horizontal y vertical en los trabajadores de Mega Health.	3, 4, 5, 6
2	Identificar las barreras que impiden la difusión eficaz de los mensajes dentro de la empresa.	3, 4, 5, 6, 9, 10
3	Descubrir los obstáculos que impiden la comunicación veraz entre los miembros que integran los equipos de trabajo en Mega Health.	1, 2, 7, 8, 9, 10

Fuente: Elaborado por Vivian Cifuentes y Carlos Amado. Octubre 2018.

## **Apéndice D. Cuestionario**

Encuesta: Eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical de los trabajadores de Mega Health de Guatemala,S.A.

Estimado lector (a);

Reciba saludos de Vivian Cifuentes y Carlos José Amado. La siguiente encuesta tiene como finalidad obtener información para nuestra tesis de grado para optar al Título de Licenciados en Psicología. Agradecemos su colaboración y tiempo.

Instrucciones: Leer cuidadosamente y marcar con una (X) la respuesta que considere correcta

### **I. Datos generales**

Nombre: \_\_\_\_\_.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

### **II. Cuestionario**

Encuesta:

1. ¿Cómo califica su ambiente de trabajo?

- |               |               |
|---------------|---------------|
| a) Excelente. | d) Sometido.  |
| b) Cómodo.    | e) Explotado. |
| c) Incómodo.  |               |

2. En su ambiente de trabajo, ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| a) Excelente. | d) No sé.       |
| b) Regular.   | e) No respondo. |
| c) Mal.       |                 |

3. ¿Conoce al Gerente General de Mega Health?

- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| a) Si.      | d) No sé.       |
| b) No.      | e) No Respondo. |
| c) Muy Poco |                 |

4. ¿Cómo se comunica el Gerente General con usted?

- a) Personalmente.

- b) Por medio de Memos o correos.
  - c) A través de terceros.
  - d) Personalmente, pero de manera inapropiada.
  - e) De forma escrita, pero de manera inapropiada.
5. ¿Cómo se comunica usted con su jefe inmediato?
- a) Personalmente.
  - b) Por medio de Memos o correos.
  - c) A través de terceros.
  - d) No hay comunicación.
  - e) No sé, no respondo
6. ¿Cómo se comunica usted con su equipo de trabajo?
- a) Personalmente.
  - b) Por medio de Memos o correos.
  - c) A través de terceros.
  - d) No hay comunicación.
  - e) No sé, no respondo.
7. ¿Considera usted que su trabajo es valorado en la empresa?
- a) Si.
  - b) No.
  - c) Muy poco.
  - d) No sé.
  - e) No respondo.
8. ¿Considera usted ser parte del equipo de trabajo de Mega Health?
- a) Si.
  - b) No.
  - c) Muy poco.
  - d) No sé.
  - e) No respondo.
9. En la empresa, ¿Hay algún buzón de sugerencias para el uso del personal?
- a) Si.
  - b) No.
  - c) Tal vez.
  - d) No sé.
  - e) No respondo.



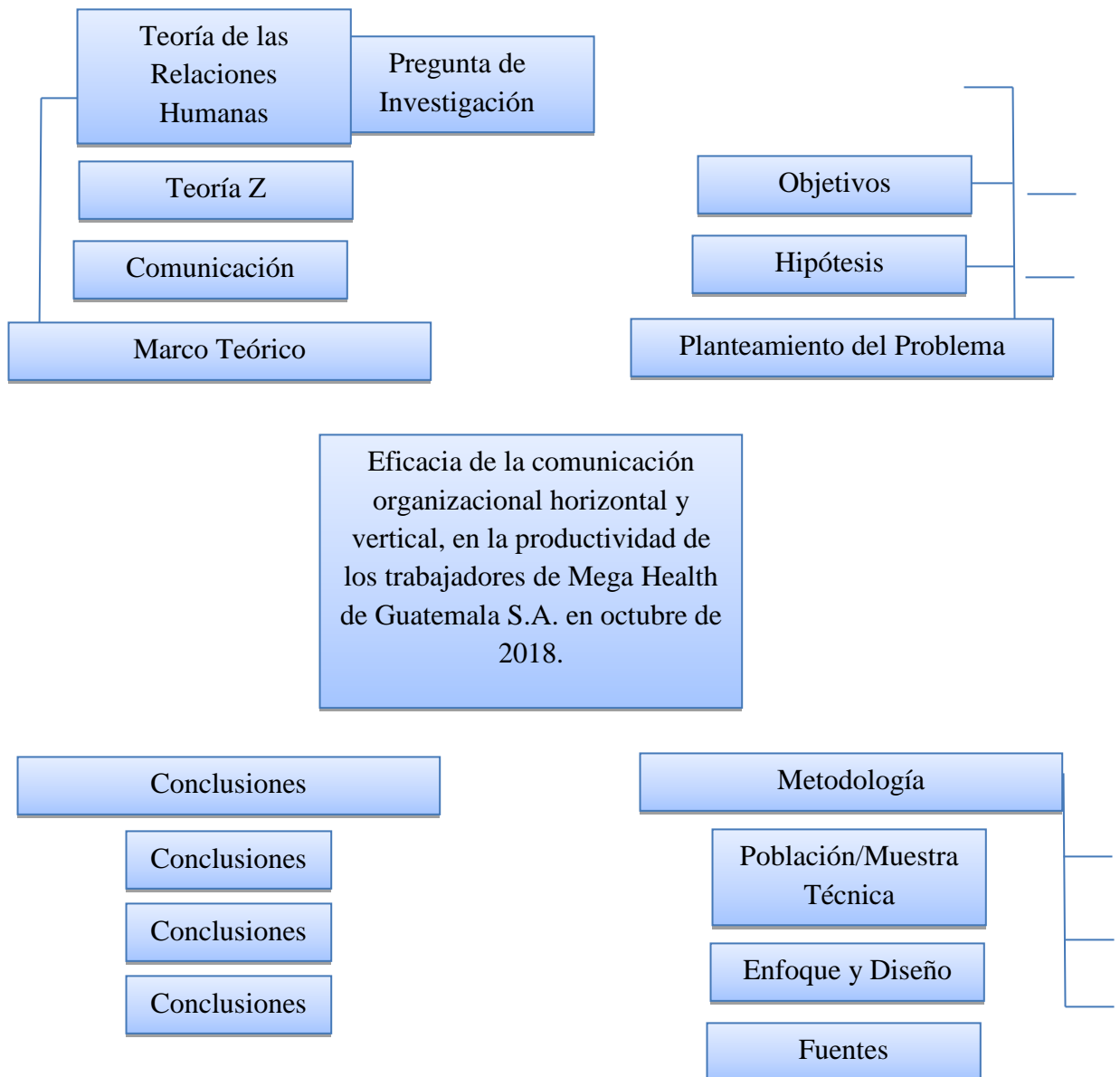
10. ¿Las sugerencias de los colaboradores han sido tomadas en cuenta?

- a) Se han llevado a cabo.
- b) Están en proceso.
- c) Fueron Ignoradas.
- d) No sé.
- e) No respondo.

Fuente: Elaborado por Vivian Cifuentes y Carlos Amado. Octubre2018.

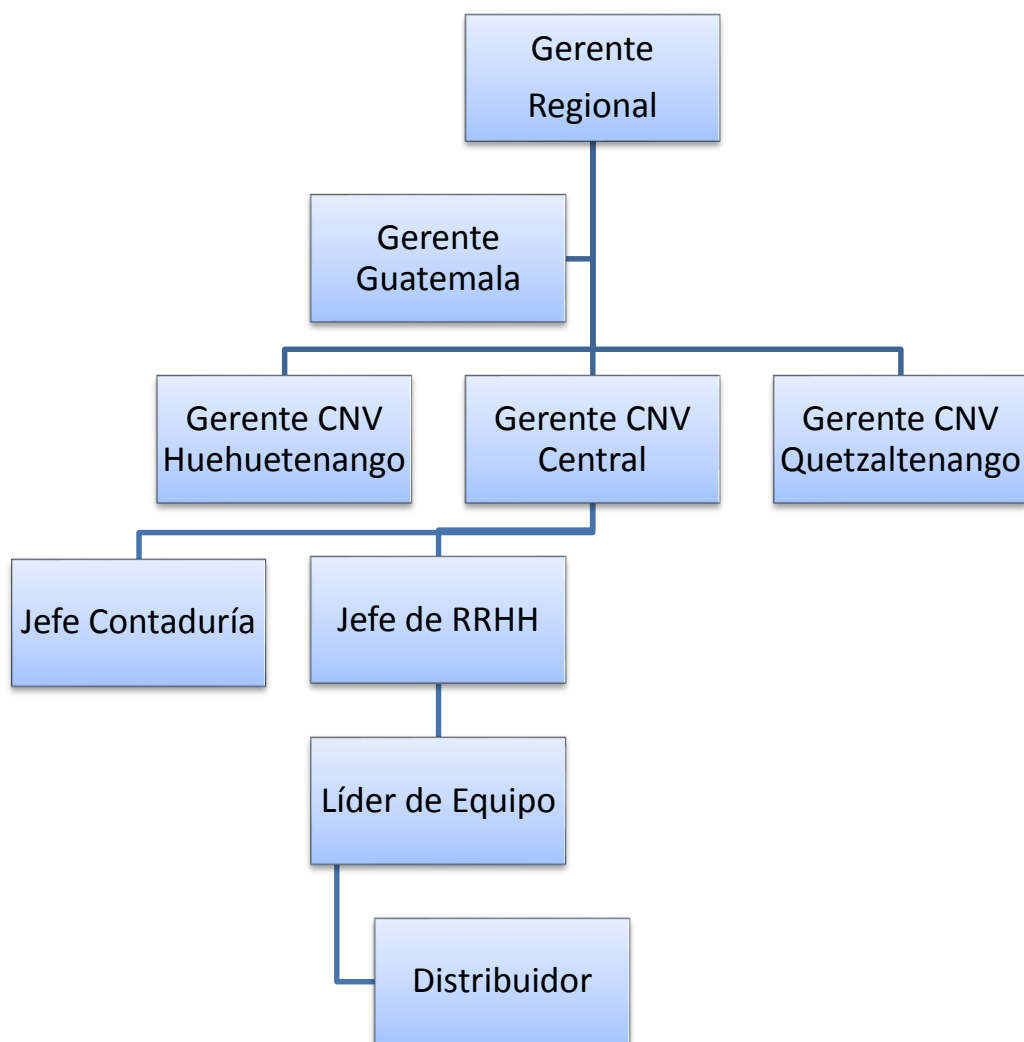
## Apéndice E. Mapa Conceptual sobre el tema

Encuesta Eficacia de la comunicación organizacional horizontal y vertical, en la productividad de los trabajadores de Mega Health de Guatemala S.A. en octubre de 2018.



Fuente: Elaborado por Vivian Cifuentes y Carlos Amado.

**Octubre 2018. Apéndice F. Organigrama de Mega Health de Guatemala**



Fuente: Elaborado por Vivian Cifuentes y Carlos Amado. Octubre 2018.